

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya)

Ika Ainun Rizqiyah
Kusdi Rahardjo
Hamidah Nayati Utami
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas BrawijayaMalang
Email: Kainun_rizqi@rocketmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT. Temprina Media Grafika Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 130 karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya dengan teknik pengambilan sampel proportional random sampling. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan sebesar 0,05. Sedangkan untuk uji parsial, variabel X_1 nilai Sig. t 0,003 < 0,05. Variabel X_2 dengan nilai signifikan 0,002 < 0,05. Variabel X_3 dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05. Variabel X_4 dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi, Motivasi Kerja Karyawan

ABSTRACT

This study aim to figure out the impact of leadership style (directive, supportive, participative, achievement orientation) on work motivation of employees. The research was conducted at PT. Temprina Media Grafika Surabaya. The number of respondents in this research are 130 employees. Proportional random sampling technique is applied. The result shows that there are significant influence simultaneously variable leadership directive style (X_1), leadership supportive style (X_2), leadership participatory style (X_3), leadership orientation achievement style (X_4) on work motivation of employees (Y) with value sig. F of 0,000 smaller than significant value specified 0.05. While for test partial, variable X_1 value sig. t 0,003 < 0,05. Variabel X_2 with significant value 0,002 < 0,05. Variable X_3 with significant value 0,000 < 0,05. Variable X_4 with significant value 0,000 < 0,05. It proves that there are influence in partial leadership style on work motivation of employees.

Keywords: Leadership, Directive Leadership, Supportive Leadership, Participative Leadership, Achievement Oriented Leadership, Motivation of The Employees

1. PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan dunia industri dan ekonomi global semakin pesat dan berlangsung sampai sekarang, hal ini ditandai dengan banyaknya industri yang bermunculan dengan kegiatan industri yang beranekaragam. Seiring dengan itu, kebutuhan akan sumber daya manusia

pun juga diperlukan dan meningkat. Kontribusi sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan penting untuk mencapai keberhasilan dan tujuan organisasi, sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat dan dorongan yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para pelaku perusahaan yaitu pimpinan dan

karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya yang baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahlian, maupun sikapnya. Berdasarkan alasan-alasan tersebut perusahaan membutuhkan sosok atau figur pemimpin yang mempunyai fungsi pusat dalam kepemimpinan suatu organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bawahan dengan kekuatan yang dimilikinya. Semua itu terkait dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan anggotanya dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia yang diinginkan, seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu dan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya motivasi yang baik karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya. Motivasi kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

PT Temprina Media Grafika adalah perusahaan percetakan dalam bidang *Web Rotary Offset Printing, Sheetfed Printing dan Finishing* yang menghasilkan produk koran, tabloid, majalah, buku dan produk media cetak lainnya. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan surat kabar, serta harus dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan cepat, maka dibutuhkan SDM berkualitas untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Dengan kondisi tersebut, maka dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat memimpin, mengarahkan serta dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan efektif, menjalankan pekerjaan dengan baik serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan, memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga hal tersebut juga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Untuk mencapai visi perusahaan tersebut maka dibutuhkan peran seorang pemimpin dalam

memberikan motivasi kepada para karyawan agar senantiasa mampu bersaing dengan para kompetitor, menjadi perusahaan terkemuka dan terbaik pelayanan di bidang percetakan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Menurut Winardi (2000:62) “gaya kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, pemimpin melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana”. Sedangkan teori *path-goal* versi House dalam Thoha (2012:42) “Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*). Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan”.

2.2. Gaya Kepemimpinan Suportif

Menurut House dalam Thoha (2012:42) “Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*), dalam kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya”.

2.3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut House dalam Thoha (2012:42) “Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya”

2.4. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik” versi House dalam Thoha (2012:42).

2.5. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi menurut Hasibuan (2010:95) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang

menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sementara itu Nawawi (2003:328) “mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan dilingkungan sebuah organisasi”.

2.6. Hipotesis

H1: Ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H2 : Ada pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipatif (X_3), gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

3. METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (2006:5) menjelaskan bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa penelitian *explanatory* dapat berguna untuk menjelaskan adanya pengaruh variabel-variabel yang diuji menggunakan pengujian statistik. Dengan demikian alasan digunakan penelitian *explanatory* ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2), gaya kepemimpinan partisipasi (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4), terhadap motivasi kerja karyawan (Y) PT. Temprina Media Grafika Surabaya.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

Tabel 1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Variabel	Indikator	Mean
Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1)	1. Penetapan tugas	4,05
	2. Kejelasan cara kerja	4,15
	3. Kejelasan instruksi	4,16
	4. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan	3,99
Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)	1. Kemampuan menarik minat kerja karyawan	4,02
	2. Bersahabat	4,27
	3. Memberikan kesempatan menyampaikan keluhan dan perhatiannya	4,22
	4. Dorongan semangat kerja untuk peningkatan prestasi	3,69
	5. Penyelesaian konflik antar karyawan	3,98
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)	1. Kerjasama dalam perumusan kerja	3,82
	2. Konsultasi dan berbagi informasi	3,98
	3. Diskusi pengambilan keputusan dan saran	3,98
Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4)	1. Kepercayaan terhadap kemampuan karyawan	4,07
	2. Harapan adanya prestasi karyawan	4,12
Motivasi Kerja (Y)	1. Dorongan untuk meningkatkan prestasi	4,15
	2. Dorongan untuk mendapatkan penghargaan	3,75
	3. Dorongan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan	4,09
	4. Dorongan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan	4,37
	5. Dorongan untuk pengembangan karier	4,17
	6. Dorongan untuk menjalin hubungan baik dengan pimpinan dan antar karyawan	4,30
	7. Kondisi lingkungan nyaman	4,22
	8. Dorongan untuk mendapatkan gaji yang sesuai	4,42

4.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Arikunto (2010:339), Analisis regresi linear berganda merupakan yang menjelaskan tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*.

Berdasarkan perhitungan regresi dengan program SPSS 16 diperoleh hasil seperti tabel 1 seperti berikut :

Tabel 2 Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara X1, X2, X3, X4 Terhadap Y

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,653	2,431		2,737	0,007
Gaya Kepemimpinan Direktif	0,338	0,111	0,198	3,042	0,003
Gaya Kepemimpinan Suportif	0,301	0,096	0,217	3,143	0,002
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,641	0,131	0,349	4,891	0,000
Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi	0,939	0,237	0,266	3,953	0,000
R = 0,731 Sig F = 0,000					
R Square = 0,535					
Adjusted R Square=0,520					
F _{Hitung} = 35,929					
F _{Tabel} = 2,44					
T _{tabel} = 1,979					

Sumber: Lampiran output SPSS

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 6,653 + 0,198 X_1 + 0,217 X_2 + 0,349 X_3 + 0,266 X_4$$

Keterangan:

Y = Motivasi Kerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan Direktif

X2 = Gaya Kepemimpinan Suportif

X3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X4 = Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Penjelasan dari persamaan tersebut adalah:

a. a = 6,653

Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3) dan gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) maka motivasi kerja karyawan adalah sebesar 6,653

b. b1 = 0,198

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) tersebut menunjukkan setiap variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,198 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

c. b2 = 0,217

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) tersebut menunjukkan setiap variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,217 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

d. b3 = 0,349

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X3) tersebut menunjukkan setiap variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X3) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,349 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

e. b4 = 0,266

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) tersebut menunjukkan setiap variabel gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,266 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan partisipatif paling besar (0,349) dari pada koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan yang lain. Dari hasil analisis nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.520 atau 52,0%. Artinya variabel motivasi kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipasi (X3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4) sebesar 52,0% dan sedangkan sisanya 48,0% dipengaruhi oleh variabel lain diluar empat variabel bebas yang diteliti.

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,731 menunjukkan bahwa korelasi hubungan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi dengan motivasi kerja karyawan adalah kuat.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Tabel 3 Hasil Uji F

Hipotesis	Nilai
Variabel Gaya Kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan	$F = 35,929$ $\text{Sig } F = 0,000$ $F_{\text{Tabel}} = 2,44$

Berdasarkan hasil perhitungan didapat F_{Hitung} sebesar 35,929 dengan signifikansi 0,000. Nilai F_{Hitung} yang didapat lebih besar dari F_{Tabel} yaitu 2,44. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

4.3.2. Uji Parsial (Uji t)

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi, jika taraf signifikansi dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, jika taraf signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Selain itu dapat juga dilakukan dengan membandingkan antara t_{Hitung} dengan t_{Tabel} . Bila $t_{\text{Hitung}} > t_{\text{Tabel}}$ maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada tabel 1 dapat diketahui bahwa :

- Berdasarkan tabel 3 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3,042 lebih besar dari t_{tabel} dengan signifikansi 0,003 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
- Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2)

Berdasarkan tabel 3 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3,143 lebih besar dari t_{tabel} dengan signifikansi 0,002 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

- Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3)

Berdasarkan tabel 3 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 4,891 lebih besar dari t_{tabel} dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

- Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X_4)

Berdasarkan tabel 3 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3,953 lebih besar dari t_{tabel} dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan adanya hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dapat diperoleh hasil uji t dengan nilai signifikan sebesar 0,003 atau lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$, dengan artian bahwa pengujian signifikan atau H_0 ditolak, ini artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan skor rata – rata mean sebesar 4,09 , hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif pada PT. Temprina Media Grafika Surabaya adalah sangat baik (tinggi/besar/kuat), ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan direktif. Dapat dijelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang diantaranya adanya penetapan tugas, penjelasan tentang cara kerja, adanya kejelasan cara kerja serta adanya pengawasan terhadap pekerjaan yang diberikan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dari keempat item dalam variabel gaya

kepemimpinan direktif secara parsial telah teruji ini artinya bahwa gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan yang telah dijelaskan dalam analisis regresi linear berganda.

Gaya kepemimpinan direktif sangat penting dibutuhkan karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya, karena dengan adanya penetapan tugas, penjelasan mengenai cara kerja, adanya kejelasan cara kerja serta adanya pengawasan terhadap pekerjaan yang diberikan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu untuk masa mendatang perlu adanya perhatian lebih dalam kepemimpinan direktif dari perusahaan terlebih khususnya dari pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada penelitian ini mendukung atau sependapat dengan penelitian terdahulu dari Ningsih (2005), bahwa gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk motivasi karyawan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinvana (2011), bahwa motivasi instrinsik (daya penggerak atau faktor pemuas/motivasi) dan motivasi ekstrinsik (daya penggerak atau faktor pemelihara) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Sesuai dengan pendapat Sulistiyan (2008:141), dalam kepemimpinan direktif ini pemimpin berusaha memotivasi karyawannya dengan cara memberikan pengetahuan mengenai peran yang harus dilakukan bagi seorang karyawan dan memandu langkah-langkah karyawan dalam menjalankan tugasnya, mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas-tugasnya, kejelasan instruksi pelaksanaan kerja yang efektif. Dalam rangka memberikan motivasi kerja pada bawahan, pimpinan juga hendaknya secara terbuka memberitahu tentang standart kerja yang dioergunakan untuk menilai prestasi bawahan, memberikan penjelasan tentang tujuan-tujuan pelaksanaan pekerjaan, batas waktu dll.

4.4.2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan hasil analisis regresi berganda yang menunjukkan

bahwa hasil uji t dengan nilai signifikan sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai Sig $t \leq \text{sig. } \alpha$, dengan artian bahwa pengujian signifikan atau H_0 ditolak, ini artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan skor rata – rata mean sebesar 4,04 , hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif pada PT. Temprina Media Grafika Surabaya adalah sangat tinggi/besar/kuat, ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan suportif. Hal ini juga didukung dengan sebagian jawaban responden pada tabel 2 bahwa pemimpin mampu menarik keinginan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan, pemimpin mengembangkan sifat bersahabat, memberikan kesempatan menyampaikan keluhan dan perhatiannya, pemimpin mampu meningkatkan semangat kerja untuk mencapai prestasi yang tinggi dengan memberikan hadiah atau pujian serta pemimpin memberikan perhatian terhadap penyelesaian konflik antar karyawan.

Seperti yang diulas Sulistiyan (2008:142) pujian dipandang efektif untuk meningkatkan motivasi bawahan. Dengan disampaikan pujian pimpinan kepada bawahan yang telah menjalankan tugas dengan baik, maka bawahan merasa memiliki kontribusi yang penting bagi perusahaan. Semangat baru akan semakin besar dengan pengakuan prestasi tersebut. Tetapi pujian yang terlalu sering disampaikan kadang-kadang akan menimbulkan sikap kontra produktif, untuk itulah sebaiknya bijak dalam memberikan pujian. As'ad (1986:51) dalam bukunya berpendapat bahwa kepemimpinan yang bersifat mendukung dan penuh perhatian sangat dibutuhkan sekali dalam situasi kerja yang penuh tekanan berlebihan, konflik dalam peranan, konflik-konflik individu, tugas-tugas yang membebani perasaan atau tugas yang sangat membosankan dan terlalu melelahkan bawahannya.

Dengan adanya dukungan pemimpin terhadap karyawan, karyawan akan mendapatkan situasi kerja yang lebih enak. Dorongan semangat kerja serta psikologis juga perlu diberikan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Serta adanya sikap bersahabat yang dimiliki pemimpin yang akan mempengaruhi adanya kesempatan untuk karyawan untuk menyampaikan keluhan dan perhatiannya dan perhatian pemimpin dalam

menyelesaikan konflik karyawan akan memberikan motivasi bagi karyawan. Dengan adanya dukungan dari pimpinan akan menguatkan tekad dan menarik minat karyawan dalam bekerja, serta meningkatkan semangat usaha, kesungguhan sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai target yang telah ditentukan dan adanya kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhannya. Pada penelitian ini mendukung atau sependapat dengan penelitian terdahulu dari Ningsih (2005), bahwa gaya kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk motivasi karyawan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinvana (2011) bahwa motivasi intrinsik (daya penggerak atau faktor pemuas/motivasi) dan motivasi ekstrinsik (daya penggerak atau faktor pemelihara) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

4.4.3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan hasil analisis regresi berganda yang menunjukkan bahwa hasil uji t dengan nilai signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$, dengan artian bahwa pengujian signifikan atau H_0 ditolak, ini artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan skor rata – rata mean sebesar 3,92 , hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif pada PT. Temprina Media Grafika Surabaya adalah sangat tinggi/besar/kuat, ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dipengaruhi oleh adanya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang baik dalam perusahaan, hal ini dikarenakan pemimpin mengajak karyawan untuk merumuskan tujuan bersama, pemimpin melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan maupun untuk berkonsultasi, serta pemimpin memberikan kesempatan untuk

berdiskusi bersama (pengambilan keputusan dan saran dari karyawan) tabel 16). Pada gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin memotivasi bawahan dengan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan serta mengajak karyawan atau memberikan kesempatan karyawan untuk berdiskusi bersama dalam pengambilan keputusan serta mengharapkan saran dari karyawan sebelum mengambil keputusan terhadap permasalahan yang ada. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan partisipatif karyawan merasa termotivasi dan ikut andil dalam kegiatan diskusi serta pengambilan keputusan demi kelancaran kegiatan perusahaan. Dalam kegiatan tersebut, karyawan dapat menyalurkan saran-saran atau pendapat-pendapat yang bisa dibutuhkan oleh perusahaan, serta karyawan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin.

Sesuai dengan pendapat Robbins (2007:448-449) bahwa pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin mengharapkan saran karyawan sebelum mengambil keputusan. Diharapkan karyawan dapat memberikan kontribusi positif dalam memberikan saran-sarannya sebelum pengambilan keputusan. Dalam hal ini pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi secara baik. Hal ini nantinya akan memotivasi karyawan jika kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan. Pada penelitian ini mendukung atau sependapat dengan penelitian terdahulu dari Ningsih (2005), bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk motivasi karyawan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinvana (2011) bahwa motivasi intrinsik (daya penggerak atau faktor pemuas/motivasi) dan motivasi ekstrinsik (daya penggerak atau faktor pemelihara) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

4.4.4. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan hasil analisis regresi berganda yang menunjukkan bahwa hasil uji t dengan nilai signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 (5%) dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$, dengan artian bahwa pengujian signifikan atau H_0 ditolak, artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan skor rata – rata mean sebesar 4,09 , hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan orientasi prestasi pada PT. Temprina Media Grafika Surabaya adalah sangat tinggi/besar/kuat, ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan orientasi prestasi, serta didukung pula oleh sebagian besar jawaban responden pada tabel 17 bahwa pemimpin kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dan pemimpin mengharapkan prestasi karyawan dengan setinggi mungkin. Dengan adanya gaya kepemimpinan orientasi prestasi yang yang diantaranya pemimpin kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dan pemimpin mengharapkan prestasi karyawan dengan setinggi mungkin, akan berpengaruh terhadap karyawan karena merasa tertantang dan karyawan termotivasi untuk bersemangat dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada karyawannya bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan sesuai tujuan secara baik akan menimbulkan motivasi dan bisa juga meningkatkan motivasi karyawannya. Serta harapan pemimpin untuk adanya prestasi karyawan setinggi mungkin, akan menyebabkan karyawan merasa tertantang motivasinya agar meningkatkan prestasinya lagi sesuai dengan keinginan pemimpin sesuai tujuan perusahaan dengan baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sule dan Saifullah (2010:269), pemimpin orientasi prestasi yaitu pemimpin yang memiliki visi perubahan dan standar yang tinggi akan produktivitas, memberikan dorongan kepada bawahan untuk berprestasi, dan memotivasi kemampuan bawahan dalam melakukan berbagai pekerjaan. Sedangkan untuk motivasi karyawan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinvana (2011) bahwa motivasi intrinsik (daya penggerak atau faktor pemuas/motivasi) dan motivasi ekstrinsik (daya

penggerak atau faktor pemelihara) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Temprina Media Grafika cabang Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil yang didapat dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama – sama) variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), gaya kepemimpinan suportif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan yaitu sebesar 0,05. Nilai probabilitas tersebut dibawah 5% ($p < 0,05$) sehingga menghasilkan keputusan H_a diterima dan H_0 ditolak, karena H_0 ditolak maka hipotesis menyatakan bahawa variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), gaya kepemimpinan suportif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) pada PT. Temprina Media Grafika cabang Surabaya dapat diterima. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), gaya kepemimpinan suportif (X_3), dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) secara simultan dengan nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.520 atau 52,0% dan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini yang dilakukan dengan uji t (parsial) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0,198 dan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai signifikan 0,003 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa gaya

kepemimpinan direktif (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

3. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini yang dilakukan dengan uji t (parsial) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0,217 dan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai signifikan 0,002 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa gaya kepemimpinan suportif (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).
4. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini yang dilakukan dengan uji t (parsial) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0,349 dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan variabel bebas yang lain.
5. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini yang dilakukan dengan uji t (parsial) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0,939 dan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan α 0.05 dan nilai $\text{Sig } t \leq \text{sig. } \alpha$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas sebelumnya, maka peneliti memberikan saran – saran serta masukan guna

bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk dapat dijadikan pertimbangan. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan mutu dari gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan, karena variabel gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan seorang pemimpin untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan maupun berkonsultasi serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berdiskusi bersama mengharapkan saran ataupun metode dalam pengambilan keputusan dari karyawan.
2. Perusahaan khususnya pemimpin dapat mempertahankan mutu gaya kepemimpinan partisipatif dengan cara antara lain, mengadakan diskusi dengan karyawan untuk mengharapkan saran-saran dari karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan juga berkonsultasi mengenai keputusan yang akan diambil.
3. Perusahaan sebaiknya juga harus lebih memperhatikan faktor – faktor yang dapat memotivasi karyawan ditinjau dari faktor pemelihara (ekstrinsik) seperti hubungan yang baik dengan pimpinan maupun antar karyawan, kenyamanan lingkungan kerja serta gaji yang sesuai. Hal ini dikarenakan apabila faktor – faktor dapat tercipta dengan baik maka motivasi karyawan akan meningkat serta dapat berpengaruh pada hasil pekerjaan karyawan. Sebaliknya apabila faktor – faktor pemelihara tersebut tidak dapat tercipta dengan baik maka akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Oleh karena itu hal ini perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Cara yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan mempertahankan faktor pemelihara antara lain; dengan memberikan adanya jaminan/ keamanan kerja bagi karyawan, kenyamanan lingkungan kerja, jumlah gaji dan hubungan atasan dengan pemimpin, hubungan kerja sesama karyawan.

4. Perusahaan sebaiknya juga harus memperhatikan faktor motivasi/faktor pemuas (intrinsik) karyawan seperti keinginan karyawan untuk meningkatkan prestasi, mendapatkan penghargaan, melaksanakan tugas yang dibebankan, kemajuan karir dan tanggung jawab. Apabila kondisi intrinsik pekerjaan tersebut terdapat dalam perusahaan maka karyawan akan termotivasi dengan baik. Apabila motivasi kerja yang tinggi dimiliki oleh karyawan akan berdampak baik bagi karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang telah diperintahkan oleh pimpinan dan hasil maksimal akan tercapai sesuai dengan harapan perusahaan. Cara yang digunakan untuk memperbaiki atau menjaga faktor motivasi bagi karyawan antara lain; dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan mengenai pekerjaan atau kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan, kenaikan jabatan, pemahaman tentang tanggung jawab pekerjaan, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.
5. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan menggunakan judul yang sama diharapkan untuk mempelajari atau memasukkan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.
6. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan judul yang sama yaitu gaya kepemimpinan, dapat menggunakan variabel lain yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan selain motivasi kerja. Variabel lain yang dapat digunakan selain variabel motivasi kerja adalah variabel semangat kerja dan variabel kinerja. Saran ini mengacu dari penelitian terdahulu yang telah disajikan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian (Suatu pendekatan praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 1986. *Kepemimpinan dalam perusahaan edisi kedua*. Yogyakarta: Liberty.

- Hasibuan, Malayu. 2010. *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nawawi, H.Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Robbins, Stephen. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Cetakan Kedua. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Trisnawati, Sule Ernie. dan Kurniawan Saefullah. 2010. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan kedua. Jakarta: Kencana
- Sulistiyani, Ambar T. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media
- Miftah, Thoha. 2012. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Cetakan Keenam belas. Jakarta: CV. Rajawali
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta